

Olisiko Alkon tie voinut olla Fortumin tie?

LEENA WARSELL

Kauppa- ja teollisuusministeri Mauri Pekkari-
nen on pörssi-yhtiöksi muuttuneiden valtion-
yhtiöiden ohjaimissa joutunut useaan kertaan tote-
amaan ”vallattomuutensa”. Viime marraskuussa
hän näytti hermostuvan täysin Fortumin toimin-
taan. Ei riittänyt, että yhtiö oli jatkanut ylisuur-
ten optioiden jakamista jopa jo potkut saaneil-
le johtajilleen. Tuolloin tämä pörssi-yhtiö ilmoit-
ti nostavansa sähkön hintaa, vaikka pohjoismai-
sesta pörssistä ostettava sähkö oli halventumassa,
ei kallistumassa.

Lehtitietojen mukaan (Arola 2006) Pekkari-
nen kehotti kuluttajia ”näpättyämään vähittäishin-
tojen ronskeja nostajia ja kilpailuttamaan sähkön-
sä”. Lisäksi hän välyytti ”mahdollisuutta mars-
sittaa markkinoille uusi, valtion yksiselitteisessä
määräysvallassa oleva toimija suoraksi kilpailijak-
si nykyiselle valtionyhtiölle”. Ministerin uhkailut
taisivat mennä kuuroille korville. Fortum kuiten-
kin teki salamakäännöksen sähkön vähittäishin-
noissa ja perui nostoaikeensa. Kuluttajat kun in-
nostuivat vertailemaan sähkön hintaa ja alkoivat
äänestää jaloillaan.

Fortumin vaiheita voi verrata toiseen valtion-
yhtiöön, Alkoon, joka myös yritti 1990-luvun puo-
livalisissä irtiottoa valtio-omistajuudesta ja varsin-
kin sille sälytetystä sosiaalisesta vastuusta valmis-
tamalla Alko-Yhtiöt-konserniaan pörssikuntoon.
Mikäli Alko-Yhtiöt olisi ehtinyt livahtaa pörssi-
in, kuinka fortumilaiselta yhtiö tänään näyttäi-
sikään? Olisiko tosiasiaa syntynyt kilpailua ja
vapaita markkinoita vai vain uudenlainen valtio-
kartelli? Pörssinoteerattu Alko olisi täysin lailli-
sesti voinut muiden pörssi-yhtiöiden tapaan kes-
kittyä tuottamaan lisäarvoa omistajalleen valtaa-
malla ”vapaan” kilpailun nimissä enemmistön ko-
timaisista viinamarkkinoista ja myymään ne sit-
ten ”Maailman Viinapooliin”.

Alkosta ei tullut pörssi-yhtiötä. Siitä piti huo-
len toinen ministeriö, sosiaali- ja terveysministe-

riö. Sielläkin ministeri (Terttu Huttu-Juntunen)
eräänä kevätpäivänä 1997 hermostui. Mutta sitä
ennen hermostui itse pääministeri Paavo Lippo-
nen. (Warsell 2005.)

Ikävä sosiaalinen vastuu

Kun Alko aloitti 1932 toimintansa, raittius- ja
yleispoliittisista syistä siihen liitettiin vahva osal-
listuminen monopolikaupan ja -tuotannon tuo-
mien haittojen minimointiin. Tämä sosiaalisen
vastuun ajatus on kirjattu alkoholilakiin alusta
saakka niin sanottuna periaatepykälänä. Alkoa on
tästä syystä aina pidetty elinkeinoelämän outo-
na sekasikiönä. Monopoli- ja viranomaisoikeu-
det painottivat Alkon asemaa yhtenä merkittä-
vänä sosiaalitoimijana. Se heijastui myyntityö-
hön: ei oikein tohdittu puhua ”myyntityöstä” tai
”myyntiverkostosta”, vaan ”jakelusta” ja ”jakelu-
verkostosta”. Mistään ilmaisjakelusta ei kuiten-
kaan ole ollut kyse.

Alko yritti pitää kiinni sosiaalisesta vastuustaan
aina 1990-luvun puoliväliin saakka, jolloin Suo-
mi liitettiin osaksi Euroopan unionia. Sosiaalisen
vastuun sisäistäminen oli pitkälle kiinni siitä, mi-
ten hyvin pääjohtajat sen halusivat ja osasivat ni-
voa osaksi Alkon muuttuvaa toimintaympäristöä,
sillä lainsäädännössä periaatepykälä mietoni aste
asteelta. Heikki Koskella oli jo suuri liikkumavara
sosiaalisen tulkinnessa ja hän, sosiaalipoliitikko-
na, tuntui tulkinneen lakia jopa tiukemmin kuin
olisi ollut välttämätöntä. (Warsell 2005.)

Alko sai poliittiset monopolivaltuutensa ni-
menomaan siitä, ettei se ollut yksityiseen voiton-
tavoitteluun tähtäävä ”normaali” yritys: toimin-
nassa piti ottaa huomioon alkoholihaittojen mi-
nimointi. Klaus Mäkelä ja Juha Partanen (1982,
83) puhuvat moraalaisesta näkökulmasta, joka on
perinteisesti sisältynyt yhteiskunnalliseen alkoho-

likysymykseen. Siinä asioita arvioidaan oikean ja väärän, hyvän ja pahan kannalta. Moraalinen näkökulma ei ole enää alkoholipolitiikan yksinoikeus: nyt se nousee entistä useammin esiin arvioitaessa elintärkeiden elinkeinoalojen ja valtion pörssiyhtiöiksi muuntuneiden organisaatioiden (esim. Sonera, Fortum) toimintaa.

Moraalinen näkökulma ja Alkon sosiaalinen rooli joutuivat EU:n myötä varsinaiseen tulikokeeseen. Vanha kunnon monopoliyhtiö alkoi näyttää kovin vanhanaikaiselta ja kömpelöltä EU:n kilpailulainsäädännön puristuksissa. (Warsell 2005.)

Corporate Social Responsibility (CSR)

Globaalissa taloudessa ajatukset ja ilmiöt kiertävät kehää: samaan aikaan kun pohjoismaiset alkoholimonopolit näyttivät kovin vanhanaikaisilta, alkoi sosiaalinen vastuu kansainvälisissä yrityksissä olla kovaa markkina-ainesta (mm. Warsell 1993). Sillä tarkoitetaan kolmenlaisia asioita: yhtiön perusarvoja, etiikkaa, toimintapolitiikkaa ja yhtiön liiketoiminnan käytäntöjä. Käsite sisältää yhtiön vapaaehtoisen toiminnan suhteessa ympäröivään yhteisöön sekä yhtiön ympäristöpoliittisen tai sosiaalisen vastuun osana sisäistä toimintapolitiikkaa. Vastuu ulottuu aina raaka-aineiden tuotannosta henkilöstön hyvinvointiin sekä tuotteiden myyntiin, niiden käyttöön ja niistä syntyneiden jätteiden käsittelyyn. Tämä CSR (Corporate Social Responsibility) eli yhteiskunnallisen vastuun käsite saavutti myös yksityisen alkoholiteollisuuden (Grant & O'Conner 2005, 5–7).

Netissä suurimpien yksityisten alkoholiteollisuustrustien markkinointisivuilla (esimerkiksi www.diageo.com) CSR on näyttävästi esillä: monen sivun verran esitellään yhtiön eettisiä ja sosiaalisia periaatteita erityisesti markkinoinnissa ja ympäristöpolitiikassa. Eikä kyse ole vain periaatteista: alkoholiteollisuus myös investoi tutkimukseen, alkoholivalistukseen sekä avustaa erilaisia sosiaalisia kohteita konkreettisesti. Yhteiskunnallinen kampanjointi on olennainen osa sosiaalisen vastuun tunnetuksi tekemisessä. Teollisuus on todella nähnyt vaivaa asiansa eteen: se on viime vuosien kuluessa perustanut lisää sosiaaliseen vastuuseen keskittyviä tukiorganisaatioita, joista vanhimpia ovat Hollannin STIVA, Kanadan Educ'alcool sekä Britannian Portman Group.

Sivuja tutkiessa on kuin olisi monopolihistori-

an kertauskurssilla: näin Oy Alko Ab:kin osallistui tutkimuksen ja valistuksen rahoitukseen sekä toi esiin sosiaalista vastuutaan kampanjoimalla. Sen sijaan vihreyttään Alko ei oikein osannut markkinoinnissaan tuoda esiin, vaikka ympäristöpolitiikka on ollut sen konkreettisinta vastuunkantoa: Alko oli jätti-investointien edelläkävijä jo 1980-luvulta saakka.

Miksi sosiaalinen vastuu on yhtäkkiä näin suosittua? Siihen ei riitä selitykseksi uusi poliittinen tahto, vaan kyse on viekkaasta markkinastrategiasta yhdistyneenä hituseen sosiaalista ymmärrystä. Ottamalla itse vastuun käsiinsä ja näyttämällä sosiaalista vastuunkantajaa mahdollisimman uskottavasti alkoholiteollisuus pystyy itse määrittämään itselleen sopivan toimintaympäristön. Poliitikot saadaan perumaan ikävät puheensa kokonaiskulutuksen rajoittamisesta, verojen nostosta ja saatavuuden rajoittamisesta. Investoimalla näkyvästi pehmeisiin keinoihin saadaan pidetyksi kädet irti kovemmista! Tahti on koventunut siitä mukaa, kuin EU on alkanut nähdä alkoholipolitiikan muunakin kuin kauppa- ja maatalouspolitiikkana. Alkoholiteollisuus ei varmasti halua nähdä kotipesänsä eli Euroopan kehitystä samaan tapaan kuin Peter Anderson ja Ben Baumberg (2006), jotka lähtevät laajassa raportissaan EU:lle yksiselitteisesti rajoittavan alkoholipolitiikan viitekehyksestä.

Oliko Alkon sosiaalisen vastuun kehittämisessä nähtävissä hiukkasen samaa ajatusta? Kun Alko sai olla itse päättämässä, minkälaista rajoitettavaa politiikkaa maassa harjoitettiin, se pystyi suojaamaan myös omat yrityksen (teollisuus)intressinsä. Kun Alkosta vielä 1970-luvulla tuli ylimmäinen viinavalistaja, joka toi pehmeät suostuttelukeinot näyttävästi mediaan, se oli Alkolle oiva lisämarkkinavaltti. Taustalla oli myös vanhanaikaista monopolimoraalia sosiaalisen hyvän eteenpäin viemiseksi.

Mikä kaatoi Alko-Yhtiöt? Mikäli se olisi 1995 osannut kaapata sosiaalisen lobbausvoimakseen yhtä viekkaasti kuin kansainvälinen alkoholiteollisuus nyt, Alkon konsernista olisi voinut tulla pörssiyhtiö. Yhtiön avoin luopuminen ”valistuksesta ja tiedotuksesta”, kuten pehmeitä keinoja silloin yleisesti nimitettiin, saattoi olla se, joka osaltaan upotti koko konsernin. Monopolin politiikka Ilkka Suomisen kaudella oli sittenkin turhan rehellistä ja suoraviivaista ja sai epäluulot heräämään ylimmissä valvojissa EU:ta myöten? (Warsell 2005.)

Fortumin yksinvaltainen toimintapolitiikka ja uhmakas käyttäytyminen poliittisia päätöksentekijöitä kohtaan nousevat vahvasti samasta monopolistisesta kulttuurista kuin aikanaan Alkon. Alkon viinahanojen säätelijän rooliin verrattuna Fortum on paljon merkittävämpi toimija: se pelaa optiopeliään kansalaisten ja koko teollisuuden toimeentulon ydinasioilla eli energiantuotannolla.

Vaikka valtionyhtiöiden sisällä ovat mellastaneet useatkin konsulttiyritykset muutosta vauhdittamassa (mm. ns. Tiikerinloikka Alko-Yhtiöissä, ks. Warsell 2005, 177), vanha kartelli- ja monopoliajattelu yhdistyneenä hurjimpaan vaila todellista sisältöä olevaan markkinointipuheeseen ja sitä kautta myös optiojärjestelmiin on ontto. Se vieraannuttaa vähitellen sekä oman henkilöstön että kuluttajat. Siitä Alko-Yhtiöiden strategiset linjanvedot ovat hyvä esimerkki. Fortumin vähäiset flirttiyritykset ympäröivän yhteiskunnan ja kuluttajien suuntaan tuntuvat vähintäänkin yhtä kömpelöiltä kuin 1960-luvun Alkon, joka tuolloin oivalsi, ettei se ilman kuluttajien kannatusta voi jatkaa toimintapolitiikkaansa. (Warsell 2005.)

Kohti markkinajohtajuutta ja pörssiä

Väitöskirjassani (Warsell 2005, 170–203) analysoin mm. sitä, miten, miksi ja missä olosuhteissa Alkon vähittäismyyntimonopolista lopulta tuli 1997 konsernistaan (Alko-Yhtiöt) irrotettu ja erillinen yhtiö Alko Oy, miten oikein muovattiin globalisoituvan valtiollisen konsernin yhtiöstrategia ja keitä silloinen pääjohtaja Ilkka Suominen kuunteli ja nosti vaikuttamisen valtapiiriin ja miten toisen omistajan, sosiaali- ja terveysministeriön, ja Alko-Yhtiöiden välit alkoivat rakoilla EU:n puristuksessa.

Ensimmäiseksi huomio kiinnittyi uuden konsernin ristikkäisomistuksiin: Alko-Yhtiöiden osakepääoman omisti lähes kokonaisuudessaan Suomen valtio ja Alko-Yhtiöt puolestaan omisti sataprosenttisesti Alkon, Primalcon ja Arctian osakkeet. Emoyhtiön ylintä päätösvaltaa käytti omistajan (STM) valitsema hallintoneuvosto. Kussakin tytäryhtiössä oli viisi hallituksen jäsentä siten, että pääjohtaja Suominen oli kaikkien kolmen tytäryhtiön hallituksen puheenjohtaja ja talousjohtaja Veikko Kasurinen (sittemmin Altian pääjohtaja 1.6.2005 saakka) oli kunkin tytäryh-

tiön hallituksen jäsen. Emoyhtiö johti tytäryhtiötä pääasiassa yleis- ja talousasioissa. (Warsell 2005, 171.)

Alko-konsernin pitäminen yhtenäisenä yhtiönä herätti kiusallista huomiota sekä kotimaassa että EU:ssa. Silloinen eduskunnan sosiaalivaliokunnan sihteeri Pentti Arajärvinen (1995, 265) ilmaisee epäilyksensä konsernirakenteesta Alkoholipoliittikka-lehdessä: ”Haluaisin nähdä sen EU:n kilpailu- ja monopoliasioita käsittelevän virkamiehen, joka uskoo, ettei Alko suosi Primalcoa. Aivan siitä riippumatta, suosiiko se.”

Alko-Yhtiöt oli kyllä vakuutellut EU:lle ja kotimaisille omistajilleen, että tytäryhtiöt ovat täysin itsenäisiä toiminnassaan. Todellisuudessa näytti rahavirtoja ohjautuneen heti tuoreen emoyhtiön ylläpitoon ja investointeihin. Sillä ei itsellään ollut tulonmuodostusta, vaan se sai kaiken tarvittavan ylläpito- ja kehittämisrahan tytäryhtiöiltään, lähinnä Alko Oy:ltä sekä Primalcolta (entinen viinan tuotantoyhtiö). Monopolin varma rahantulo oli konsernille elinehto: se mahdollisti emoyhtiön toiminnan, tarvittavat investoinnit sekä mahdollisti strategiassa hahmotellut uudet kansainväliset investoinnit. (Warsell 2005, 171.)

Vuoden 1994 kuluessa Alko-Yhtiöille luotiin täysin uusi sisäinen strategia. Strategian selitysosassa yhtiö lipeää jopa lakisääteisestä vastuustaan. Siinä viitattiin uuteen alkoholilakiin ja mainittiin kyllä ”alkoholipoliittikan Suomessa perustuvan sosiaali- ja terveyspoliittisiin näkökohtiin”. Mutta heti perään tulee uusi tulkinta (Warsell 2005, 173): ”Nämä näkökohdat, niin kuin viranomaiset ne ovat yksilöineet, ohjaavat silloin Alkon toimintaa niin kuin *muittenkin alalla toimivien yritysten toimia*. – – Alkolla on määrätty yhteiskunnallinen vastuu, mutta *niin on muillakin*.” Alkoholipoliittisilla tehtävillä ei konsernissa tässä uudessa tilanteessa nähty olevan mitään lisäarvoa ja ne siirrettiin aplodien kera suoraan sosiaali- ja terveysministeriön alaisuuteen. Strategiasta käy ilmi, miten yhtiössä jo elettiin malttamattomana myyntimonopolin purkautumisen jälkeistä aikaa, vaikka EY-tuomioistuimen lopullista päätöstä vielä odoteltiin (Warsell 2005, 179): ”Tulevaa [vähittäismyynti] *monopolin jälkeistä kilpailutilannetta* varten vähittäismyyntiketjun konseptia kehitetään voimakkaasti ja toiminta sopeutetaan myyntivolyymien mukaisesti – –.”

Strategiassa tehtiin hyvin merkittävä linjanmuutos verrattuna Oy Alko Ab:hen. Kun Nokia aloitti aikanaan maailmanvalloituksen, se vaih-

toi kumisaappaiden tuotannon uusteknologiaan. Alko lähti omalle valloitusretkelleen supistamalla monialayrityksen takaisin ”kumisaappaisiin” aikomuksenaan keskittyä viinan valmistukseen ja markkinointiin ja leikkaamalla muut ”rönsyt” pois. Markkinoiden piti olla auki Brasiliaa ja Kiinaa myöten. Konserni halusi päästä eroon sinne Kosken aikana syntyneistä uusteknologisista innovaatioyksiköistä ja keskittyä yhteen kilpailuimmista elinkeinoaloista: viinan tuotantoon. Siihen tarvittiin – monopolin tuottoja.

Alkon strategiaa ja uutta toimintapolitiikkaa pitää tietenkin katsoa suhteessa ajan henkeen ja silloiseen toimintaympäristöön. Samaan aikaan Suomen muutkin valtionyhtiöt olivat hakemassa uutta toimintalinjaansa ja pyristelivät irti vanhas- ta, Fortum yhtenä näiden joukossa. Monopolit olivat EU:ssa vapaan kilpailun esteitä. Kansainvä- lisestä näkökulmasta näin on, mutta kun vapaan kilpailun vaatimus viedään pieneen maahan, jos- sa yksi valtionyhtiö on hallinnut ja vallinnut, va- pauttaminen on usein lähinnä kosmeettista. Näin näyttäisi käyneen Fortumille, ja niin olisi aivan varmaan käynyt myös Alkolle. Todellisen vapau- den hedelmiä ei juuri olisi muille herunut.

Yksityistetyt ja yksityistämistä hamuavat val- tionyhtiöt matkivat ja seurasivat toisiaan: näin muokattiin yhteinen markkinapuhe ja uudet lii- ketaloudellisesti orientoituneet käsitteet ja luo- tiin johdon palkitsemisjärjestelmiä. Myös Alko näytti uudistaneen vikkellästi koko puhetapansa: monopoli oli suorastaan kiellettyjen sanojen lis- talla ja tilalle tuli uusi konsernikieli, jossa käytet- tiin lähinnä pörssi-yhtiöissä nykyisin tunnettuja käsitteitä (omistajan tahto, listausstrategia, yhti- ön etu, liiketoiminnan menestyksellisyys, asiakas- tyytyväisyys, hyvän olon elämykset, merkkituot- teet ja lisäarvo omistajalle). Muiden valtionyh- tiöiden tapaan Alkoonkin (!) synnytettiin optio- järjestelmä kannustamaan ylintä johtoa. Optioi- ta ehdittiin jopa pariin otteeseen jakaakin. Ulko- puolaisessa tarkkailijassa herättää eniten ihmety- tä se, että suurin kannustinraha jaettiin mono- poliyhtiön toimitusjohtajalle, jolla ei liene ollut suuria vaikeuksia hallita kotimaan myyntimark- kinoita. Kannustimen lopullinen tähtäin lienee tarkoitettu pitämään monopoli anteliaana suh- teessa emon investointeihin.

Asiakirjoista 1995–97 käy ilmi, miten Alkoa oltiin nopeasti yksityistämässä ja viemässä pör-ssiin. Kun kävin läpi tuon ajan asiakirjoja, mie- leeni nousi monia kysymyksiä. Tuli esiin seikko-

ja, joista suorastaan ärsyynnyin. Alko oli tiukasti tarkkailussa, mutta sekä omistavien ministeriöi- den (STM, KTM) ja koko maan poliittisen joh- don että EU:n silmien alla yhtiön sisällä voitiin tehdä aivan uudenlaista toimintapolitiikkaa. Osa sen linjauksista oli suorastaan alkoholilain vas- taisia ja konsernirakenne oli niin epäilyttävä, et- tä koko Suomen hallitus joutui EU:n hampaisiin siitä samanaikaisesti. EU ei ollut lopullisesti hy- väksynyt tehtyä konsernirakennetta, jossa on mo- nopolin saman katon alla vapaaseen kilpailuun va- pautettujen osien kanssa. Sen mielestä nykyinen rakenne oli kyseenalainen: ”Will attract problems like bees” (Warsell 2005, 194). Missä on hallinto- neuvosto? Missä luurasi omistajan tahto ja missä piileskelivät sosiaali- ja terveysministeriö ja alko- holiasioita johtava ministeri? EY-tuomioistuinkin vain edelleen tutki asiaa.

Alko-Yhtiöiden aika 1995–97 on hyvä esi- merkki siitä, miten vaikeaa on valtion yrityksen valvonta ja ohjailu siinäkin tapauksessa, että yh- tiö on vasta menossa pörssiin. STM:n ylijohtaja Jarkko Eskola myönsikin haastattelussa, etteivät he suinkaan tienneet, mitä kaikkea yhtiössä ta- pahtui tai suunniteltiin. Hekin elivät ministeri- össä vain lähinnä huhujen ja lehtitietojen varassa. (Jarkko Eskola, suullinen tieto 2004.)

Interventio ja kuinka se tehtiin

Heikki Kosken sosiaaliseen vastuuseen koulutta- mat johtajat vaihtoivat yllättävän vikkellästi ään- tä kellossaan ja kääntyivät liiketalousaikaan. Jäl- kikäteen muutama haastateltava kuitenkin pal- jasti omia tunteitaan. Muun muassa monopolia johtanut Reijo Salmi toteaa, miten ”oli aika häi- ritsevää, että emoyhtiö lypsi monopolin voittoja” (Warsell 2005, 186). Johtaja Bertil Roslin, joka oli pitkälle neuvotellut Alkon ja Suomen EU-eh- dot yhdessä muiden Pohjoismaiden kanssa, ker- too varoittaneensa kollegoitaan siitä, ettei yhtiön strategia voi yksiselitteisesti nojata Alkon ”vah- vaan rahoitus- ja omaisuustaseeseen”. Hän kertoi todenneensa, että tämä asema on olemassa vain niin kauan, kuin rahapulassa oleva valtio antaa sen olla. ”Eivät nämä Alkon rahat nyt ole sillä tavalla pyhiä rahoja, ettei näitä voisi menettää” (Warsell 2005, 194). Suominen itse arvioi yh- tiönsä strategiaa jälkikäteen suomalaiselle poliit- tikolle harvinaisen rehellisesti ja kunnioitettavan itsekriittisesti (Warsell 2005, 192):

” – ei sillä [strategialla] ollut poliittisiakaan menestymisen mahdollisuuksia. Itse olen jälkeinpäin miettinyt, että olisi hiukan pitänyt miettiä, ettei alkoholiyhtiön nyt kuitenkaan anneta kaikennäköistä tehdä – –.”

Kun kevättälvella 1997 EU:n julkisasiamies Michael B. Elmer julkisti ennen EY-tuomioistuinten päätöstä vähittäismyyntimonopolia vastustavan kantansa, se sai Alko-Yhtiöt varomattomasti ennen aikojaan tulemaan julkisuuteen. Ennakotieto oli yhtiölle mannaa, sillä juuri monopolin hajottamiseen ja sitä seuraavaan lisenssijärjestelmään se oli strategiallaan tähdännyt. Nyt kaikki näytti menevän juuri niin kuin piti. Alkoholiasioista vastaava ministeri Terttu Huttu-Juntunen hermostuu lopullisesti joihinkin Alkon johdon ulostuloihin tiedotusvälineissä.

Mutta ministeriössä oli kaikessa hiljaisuudessa sittenkin valmistauduttu Alkon pilkkomiseen. STM oli tilannut muun muassa laajan erityisselvityksen. Alkolle ei ollut asiasta hiiskuttu sanaakaan. Oli kovin hyvin tiedossa, että jo Suominen yksin olisi tehnyt suunnitelman tyhjäksi yhteiskuntasuhteillaan muutamassa tunnissa. Ministeriössä oli alettu tosissaan miettiä, halusiko se säilyttää monopolin ja jos halusi, minkälaisena monopoli olisi mahdollista säilyttää. Oli alkanut yhä vakavammin näyttää siltä, ettei konsernin rakenne, jossa tuonti, tuotanto ja vähittäismyynti ovat yhdessä, tulisi minkäänlaisilla sisäisillä järjestelyillä säilymään. Ministeriö päätti pitää kiinni vähittäismyyntin monopolista ja alkoi toimia sen pelastamiseksi. Pahin uhka monopolille näytti nyt tulevan yhtiön sisältä, ei EU:sta.

Ministeriön tilaama Alkoa koskeva erityisselvitys oli perusteellinen. Siihen sisältyi niin sanottu seitosenosainen Paribas-raportti, jossa kansainvälinen investointiyhtiö arvioi Alkon konsernin etuja ja haittoja taloudellisin perustein. Paribas tuli siihen johtopäätökseen, että vähittäismyyntiyhtiö tulisi erottaa emoyhtiöstä. Selvityksen vaiheisiin liittyy huvittava yksityiskohta. Paribas ei suinkaan ollut ministeriön oma keksintö, vaan sen palkkasi alun perin avukseen Alko-Yhtiöt selvittääkseen, minkälainen yksityinen lisenssijärjestelmä maahan on syytä luoda heti, kun EU purattaa vähittäismyyntin monopolin. Yhtiö aikoi siis olla tilanteen tasalla ja luoda myyntiverkostonsa, ennen kuin muu elinkeino ehtii edes tajuta, mitä kello löi. Varsin kaukaa viisasta politiikkaa Alkolta!

Suomen hallituksessa istui alkoholiasioista vastaavana ministerinä valtakunnan politiikassa vielä

täysin tuntematon Terttu Huttu-Juntunen. Hän joutui keskelle EU-jäsenyyshanketta ja talouskriisiä – ja keskelle Alko-Yhtiöiden omapäistä toimintapolitiikkaa. Vastassa oli Ilkka Suominen, varsinainen ”poliittinen kehäkettu”.

Ministeriö ja ministeri saivat yllättäen vetoapua EU-politiikasta: itärajan yli tullut viina alkoi olla iso ongelma, ja se jouduttiin viemään silloiseen Paavo Lipposen hallitukseen saakka. Lipponen oli ärähtänyt ministeriön edustajille neuvottelussa: ”Hakekaa semmoset argumentit, joilla se pistetään kiinni *kansanterveydellisin perustein*.” Jarkko Eskola kertoi tässä tilanteessa oivaltaneensa alkoholipolitiikan saaneen korkean luokan tukijan. ”Jos Paavolla on näin vahva kanta alkoholipolitiikkaan, eiköhän silloin istuvalla ministerilläkin (Huttu-Juntusella) ole – –.” (Warsell 2005, 190.)

Ministeriön edustajat kävivät yhdessä läpi viireillä olevaa Alko-Yhtiöiden selvitystä ja pohtivat, mitä mahdollisuuksia oli purkaa nykyinen konsernirakenne ja säilyttää vähittäismyyntimonopoli. Lipposen toivomuksesta perustettiin sisäinen koordinaatiotyöryhmä ministeriöiden välille. Lipponen ja Huttu-Juntunen sopivat lisäksi siitä, ettei Alkon johtoa informoida koko asiasta.

Yksi merkittävä tekijä ketjussa oli vielä arvoitus. Miten suhtautuu ajatukseen Sauli Niinistö, valtiovarainministeri ja Suomen seuraaja kokoomuksen puheenjohtajana? Lipponen informoi Niinistöä ja sopi hänen kanssaan menettelytavasta: Niinistön ei tarvinnut puoltaa, mutta hän ei saisi vastustaa. Näin tapahtui. Koko päätös perusteltiin poliittisesti valtiontaloudellisilla (ei siis kansanterveydellisillä) argumenteilla (Warsell 2005, 192): ”Tämä oli valtion talouden kannalta ainoa tapa säilyttää alkoholitulot valtiolla, kun se menee monopolin eikä yksityisten kauppojen kautta.”

Ministeriö pilaa Suomen kesäloman

”Kesällä 1997 juhannuksen jälkeisenä päivänä kello 10.00 ministeri Terttu Huttu-Juntunen ja minä vierailimme Alkon pääkonttorissa pääjohtaja Suomen luona ja silloin ministeri kertoo, että 24.6.1997 klo 8.30 hallituksen talouspoliittisessa ministerivaliokunnassa on esillä Alkon tulevaisuus ja sen konsernin uudelleen järjestely” (Eskola, suullinen tieto 2004).

On helppo arvata Alko-Yhtiöiden johdon ja erityisesti pääjohtajan tunnelmat. Ei tällainen me-

nettely tunnu koskaan mukavalta, kun se satuu omalle kohdalle. Nykyisin liikemaailmassa tuo tuntuu olevan enemmän sääntö kuin poikkeus; pitää vain varoa, ettei se satu omalle kohdalle ainakaan kovin monta kertaa. Ehkä Suominen tuolla hetkellä tajusi oman politiikantekonsa ”satakuntalaisen malttamattomuuden”, helmasyynin, jonka hyvin tunnen itsekin omakseni. Aikaakaan ei oikein ollut taitavien sosiaalivisioiden rakenteluun, eikä oikein haluakaan. Alko piti vapauttaa vapaan kilpailun alttarille ja nopeasti. Vieläkin haastattelussa (suullinen tieto 2004) Suominen puheesta kuului läpi hienoinen katkeeraus ministeriön menettelytapaa kohtaan:

”Se oli todella niin dramaattista (– –) Lehto soitti mulle maanantaina ja sano että me tultas ministerin kanssa vähän jutteleen. No, mä pistän kaffepannun porisemaan (– –) siinä ne sitten istuivat mua vastapäätä ja siinä oli suunnilleen päivän säästä puhuttu ja kupit kaffetta kaadettu niin he ilmoittavat ’madam Huttusen’ suulla, että nyt sitten Alko-Yhtiöt jaetaan kahteen erilliseen yhtiöön (– –) Ministeriö otti homman käteensä ihan meiltä mitään kysymättä (– –) se osottaa pikkusen, sanosinko semmosta heikkoutta, et sitten vaan tullaan (– –) tää on ihan henkilökohtainen arvio.” (Soittaja oli kyllä ylijohdaja Eskola, mutta ei Suominen kaikkia pikkuviskaaleja jaksa muistaa.)

Ministeriön aikomusten tueksi tulevat yllättäen myös Euroopan unioni ja sen EY-tuomioistuin. Tasan kuukausi ministeriön delegaation Alkokäynnin jälkeen EY-tuomioistuin julistaa päätöksensä monopolikysymyksessä. Vastaus onkin vastoin Elmerin lausuntoa myönteinen: EU hyväksyy tietyin ehdoin pohjoismaiset alkoholimyynnimonopolit antaen tuomionsa kauppias Franzénin kysymykseen koskien Ruotsin Systembolagetia (Asia C-189/95 Harry Franzén). Tuomioistuin toteaa, ettei vakiintuneen oikeuskäytännön mukaisesti yhteisön perustamissopimuksen 37. artiklassa vaadita kaikkien kaupallisten monopolien lakkauttamista, *vaan niiden mukauttamista siten, että tavaroiden hankintaa tai myyntiä koskevissa ehdoissa ei syrjitä jäsenvaltioiden kansalaisia*. Tuomioistuin tiivistä monopolien sopeuttamisvaatimuksen syrjintäkieltoon ja kieltoon vääristää kilpailua jäsenmaiden välillä. (Warsell 2005, 196–197.)

Pääministeri Paavo Lipponen nousi Alko-tarinan sankariksi asettumalla päättäväisesti puolustamaan alkoholipolitiikan kansanterveysluonnetta. Hänen tukensa ”sinänsä rohkealle ja tarmokkaalle” (Jarkko Eskolan luonnehdinta) ministerille (Huttu-Juntunen) sekä ministeriön valmistele-

ville virkamiehille oli erinomainen poliittinen seusta. Jarkko Eskolan sanoin: ”sinivalkoinen suora [Niinistö, Uosukainen, Suominen] monopolin hajottamiseksi oli vahva, mutta Lipposen avulla sinne saatiin kiila väliin”. Valtiovarainministerin ”kylmäkiskoisuus” (Suominen luonnehdinta Niinistöä) sinetöi lopullisesti Alkon hajottamisen. (Warsell 2005, 201–202.)

Valtio omistajana – haltija vai haltia?

Onko valtio haltija vai haltia, kysyy Risto Ranki (2000) väitöskirjassaan, joka käsitteli Holkerin talouspoliittisen ministerivaliokunnan päätöksentekoa 1980-luvulla. Haltijaksi valtio on aina ollut kovin heiveröinen. Ilkka Suominen oli pitkään ennen pääjohtajaksi tuloaan Alkon hallintoneuvoston puheenjohtajana. Hänen mukaansa Alkon hallintoneuvosto ei ”todellakaan” ollut operatiivinen, vaan sen tehtävänä oli lähinnä seurata alkoholipolitiikkaa. ”Muuten me olimme kuin *herkkutatit* muissakin yhtiöissä” (Warsell 2005, 114).

Onko valtio enemmänkin veronmaksajilta perityn taikasauvan suvereeni heiluttaja eli haltia? Hyväksyy hulluimmat ja kalleimmat suunnitelmat ja on valmis korvaamaan mahdolliset riskit? Tällaisen yhtiön johdossa oli ainakin ennen vanhaan aika leppoisa istua, eikä se vakuutteluista huolimatta taida niin kovin vaikeaa olla nykyisinkään.

Pörssi-yhtiöt, joita monesta entisestä valtion-yhtiöstä on tullut, tuovat pääomistajalleen aivan uudenlaisen omistajasuhteen ja rutkasti lisäpulumia (mm. Valtion yhtiöomistus 2005). Nykyisen kauppaja- ja teollisuusministerin Mauri Pekkarisen tulkinnan mukaan (HS 28.11.06) ”sellaista valtaa valtiolla ei ole, että se voisi avatuilla markkinoilla mennä määräämään etenkin pörssissä noteerattua yritystä toimimaan toisin kuin muut”. Sama pääomistajan puuttumattomuuden periaate pätee (HS, Jyri Raivion kommentti 28.11.06) muihinkin pörssinoteerattuihin valtion-yhtiöihin. Sen mukaan esimerkiksi Finnair voisi lopettaa kotimaan lentoliikenteensä ”tuosta vain”. Asista ei saisi edes informoida etukäteen pääomistajaa eli valtiota saati sitten kuunnella sen mahdollisia vastalauseita, vaikka tällaisella päätöksellä olisi järjestyttävä aluepoliittisia ja muita vaikutuksia. ”Näin sanovat parakraahvit.”

Fortumin asemaa valtion omistuksessa on poh-

tinut perusteellisesti Kilpailuviraston entinen pääjohtaja Matti Purasjoki (2006, www.ktm.fi) selvitysmiesraportissaan. Hän tulee siihen tulokseen, että ”Fortumin vienti arvopaperipörssiin lopetti valtion suoran vaikuttamisen energiamaarkkinoihin. Fortum on toiminut uudessa toimintaympäristössä täysin siihen kuuluvalla tavalla. (–) Se, että Fortum ei ole pärjännyt sähköntuottajien kannattavuuskilpailussa paremmin kuin vertailut osoittavat, on enemmän todiste tekemättä jääneestä tehostamisesta kuin kilpailun paineesta”.

Purasjoki ehdottaa Fortumin markkinavoiman hillitsemistä pörssilainsäädännöstä huolimatta. EU:n komissiolla on hänen mukaansa toimivalta pilkkoa jäsenmaiden yrityksiä, jos niitä ei muulla tavoin saada toimimaan yhteiskunnan parhaaksi, mutta ”puuttumiskynnys lienee tavattoman korkea”. Siksi Purasjoki ehdottaa yhtiön markkinavoiman pienentämistä poliittisen päätöksenteon kautta: ”tarvittava lisäkapasiteetti olisi hankittava perustamalla kokonaan uusi valtionyhtiö”. Ehdotuksensa Purasjoki arvioi edellyttävän pitkälle menevää poliittista konsensusta. Tarvittaisiinko Lipposta äähtämään KTM:n virkamiehille: ”Hakekaa semmoiset parakraahvit, joilla Fortumin markkinavoimaa saadaan hillityksi ja yhtiö ruotuun!”

Jos Alko olisi ehtinyt pörssiin, se olisi ollut ministeriöiden, EU:n, Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskuksen, eduskunnan ja hallituksen ulottumattomissa. Se olisi voinut nostaa ja laskea hintoja ihan niin kuin yhtiötä itseään huvittaa ja ostanut itseltään ja myynyt itselleen. Mitä vapaata kilpailua tällainen olisi ollut?

Alkon tie on ollut konsernin purkamisesta lähtien kovin toisenlainen kuin pörssiyhtiöiden. KTM:n valvomana tuotantoyhtiönä jatkaa Altia ja irrotettu monopoli Alko Oy on vähitellen palannut sosiaalisen vastuun kantajaksi. Pitkään muutos takaisin sosiaalisen sisäistämiseen Alko Oy:ssäkin näyttää kestäneen, sen verran hyvin Al-

ko-Yhtiöiden aikaiset tulosvastuut ja tiikerinloikkakoulutukset vielä vaikuttivat (Alko Oy:n vuosikertomus ja yhteiskuntavastuun raportti 2005).

Alko Oy:ssä on vuonna 2006 tehty tulosjohtamiseen muutos (www.alko.fi; www.ktm.fi), joka on täysin jotain muuta kuin vastuun imago-kampanjat: se on luonut aivan uudenlaisen kannustusjärjestelmän sekä johdolle että koko henkilöstölle. Sen periaatteena on palkita henkilöstöä ”yhtiön lakisääteisten sosiaali- ja terveystoimittisten tavoitteiden saavuttamista ja se on ”vain vähän tai ei ollenkaan sidoksissa myyntiin, liikevaihtoon tai yhtiön tulokseen” (Virtanen 2006). Onnistumisen kriteerit koskevat henkilöstöstrategiaa, yhtiön sosiaali- ja terveystoimittisten tavoitteita, yhtiön hyväksyttävyyttä poliittisten päättäjien ja kansalaisten keskuudessa, asiakastytytyäisyyttä sekä toiminnan tehokkuutta. Nämä viisi kriteeriä ovat eri tavalla painotettuja tuoden maksimissaan työntekijälle 1,5 kuukauden palkan. Vaikka järjestelmä on uusi eikä siitä liene vielä kovin paljon kokemuksia käytännöstä, on järjestelmän luominen jo sinänsä vallankumouksellista, jopa globaalilla tasolla.

Kuluttajanäkökulmasta tuntuu perin oudolta, että valtio ylipäätään on antanut elintärkeiden yhtiöidensä kirjautua pörssiin ja siten menettänyt niiden hallinnan. Pörssiyhtiötkin nojaavat valtion riskivakuuksiin: kun jokin menee mönkään, valtio maksaa. Valtionyhtiöt näyttävät kovin erimittaisilta (www.ktm.fi), ja olisikin luontevaa yksityistää kokonaan sellaiset yhtiöt, joiden toimiala ei ole kansalaisten ja teollisuuden kannalta elintärkeä. Systembolagetin ex-pääjohtaja ja nykyinen kansanedustaja Gabriel Romanus totesi minulle omana kantanaan (suullinen tieto 2004): ”Mihin valtio tarvitsee viinatehtaita?” Niin, mihin? Altia olisi voitu jo aikoja sitten huoletta yksityistää. Energiayhtiön valtio tarvitsee, ei pörssi-keinottelijaa.

KIRJALLISUUS

- ALKON VUOSIKERTOMUS JA YHTEISKUNTAVASTUUN RAPORTTI 2005. Alko Oy. www.alko.fi
- ANDERSON, PETER & BAUMBERG, BEN: Alcohol in Europe. A public health perspective. Health and Consumer Protection. Directorate-General. UK: Institute of Alcohol Studies, 2006
- ARAJÄRVI, PENTTI: Reunahuomautuksia huomautuksiin. Alkoholipolitiikka 60 (1995): 4, 263–265

- AROLA, HEIKKI: Häkämies arvostelea Pekkarista lepsuista Fortumin ohjailussa. HS 28.11.2006, B 5
- GRANT, MARCUS & O’CONNER, JOYCE: Corporate Social Responsibility and Alcohol. New York 2005
- KANNUSTINJÄRJESTELMÄ 2006: Palkkion perusteet ja maksaminen. Alko Oy. www.alko.fi
- MÄKELÄ, KLAUS & PARTANEN, JUHA: Alkoholipolitiikan tulevaisuudesta. Alkoholipolitiikka 47 (1982): 2, 78–85

PURASJOKI, MATTI: Selvitysmiehen ehdotuksia. Selvitysmiehen raportissa koskien Fortumia. 2006. www.ktm.fi

RAIVIO, JYRI: Pörssiyhtiön omistus tuo valtiolle hankalia pulmia. HS 28.11.2006, B 5

RANKI, RISTO: Haltia vai haltija? Harri Holkerin hallituksen talouspoliittinen ministerivaliokunta. Helsinki 2000

TALOUSPOLIITTISEN MINISTERIVALIOKUNNAN KANNANOTTO 23.5.2006: Kilpailukykyinen ja omistaja-arvon tuottamiseen perustuva palkitseminen valtionyhtiöissä ja valtion osakkuusyhtiöissä. www.ktm.fi

VALTION YHTIÖOMISTUS 2005. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2006

WARSELL, LEENA: Perikato vai uuden alku? Alkon purku 1990-luvulla. Tutkimuksia 153. Helsinki: Stakes, 2005

WARSELL, LEENA: Yksityinen alkoholiteollisuus Turmiolan Tommina. Alkoholipolitiikka 58 (1993): 1, 44–50

VIRTANEN, MATTI: Hyvä Alko! Päätoimittajan blogisivu 10.5.2006. www.stakes.fi/YP-lehti.

Haastattelut 2004 (väitöskirjaa varten)

Jarkko Eskola, sosiaali- ja terveysministeriön ylijohtaja, 7.6.2004

Gabriel Romanus, Systembolagetin ex-pääjohtaja, kansanedustaja, 8.1.2004

Bertil Roslin, Oy Alko Ab:n ja Alko-Yhtiöiden johtaja, 15.1.2004

Ilkka Suominen, Alko-Yhtiöiden pääjohtaja, MEP, 26.8.2004